



## Démarche de déploiement et de changement de la cellule d'innovation pédagogique (Université de la Méditerranée) – 2002/ 2004

Vincent Buous, Caroline Rizza

### ► To cite this version:

Vincent Buous, Caroline Rizza. Démarche de déploiement et de changement de la cellule d'innovation pédagogique (Université de la Méditerranée) – 2002/ 2004. Technologies de l'Information et de la Connaissance dans l'Enseignement Supérieur et l'Industrie, Oct 2004, Compiègne, France. pp.315-321. edutice-00000731

**HAL Id: edutice-00000731**

**<https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000731>**

Submitted on 16 Nov 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Démarche de déploiement et de changement de la cellule d'innovation pédagogique (Université de la Méditerranée) – 2002/ 2004

Vincent BUOUS & Caroline RIZZA

Cellule d'Innovation Pédagogique, Jardin du Pharo ; 58, Bd Charles Livon, 13284 Marseille Cedex 07

[buous@ejcm.univ-mrs.fr](mailto:buous@ejcm.univ-mrs.fr) ; [rizza@ejcm.univ-mrs.fr](mailto:rizza@ejcm.univ-mrs.fr)

## Résumé

Cette communication constitue un retour d'expérience sur la stratégie de déploiement et de changement menée par la Cellule d'Innovation Pédagogique (CIP) au sein de l'Université de la Méditerranée (Aix-marseille II). D'une part, le contexte de mise en œuvre de la stratégie de déploiement des TICE est présenté à travers le fonctionnement de la CIP, ses actions et productions. D'autre part, l'analyse des différentes phases temporelles de déploiement et ses vecteurs – capitalisation, contextualisation et hybridation des ressources et des démarches, permet de mettre en évidence le modèle de changement dans lequel la CIP s'investit, caractérisé par les notions stratégiques d'appropriation distanciée et de démarche combinée entre « individualisation » et « industrialisation ».

**Mots-clés :** Démarches de déploiement et de changement, cellule d'innovation pédagogique, déploiement institutionnel des TICE, individualisation et industrialisation de la formation, capitalisation, contextualisation, hybridation des ressources et des moyens, appropriation distanciée, démarche combinée.

## Abstract

This communication constitutes an experience feedback on deployment and change strategy carried out by Cellule d'Innovation Pédagogique (CIP), within the Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II). On the one hand, implementation context of TICE's (Information and Communication Technology for Education) deployment strategy is described through CIP's functioning, actions and productions. On the other hand, the analysis of deployment temporal phases and of diffusion's vectors – capitalization, contextualization and hybridization of resources and approaches, highlights the model of change in which the CIP invests itself. This model is characterised by the strategic concepts of *distanced appropriation* and *combined approach* between "individualization" and "industrialization".

**Keywords:** Diffusion and change management, cell of educational innovation, institutional TICE's deployment, individualization and industrialization of training, capitalization and contextualization, hybridization of resources and approaches, distanced appropriation, combined approach.

## Introduction

La Cellule d'Innovation Pédagogique (CIP), service commun de l'Université de la Méditerranée depuis quatre ans, est un pôle d'appui – conseil – formation pour les équipes pédagogiques de l'Etablissement désireuses de mettre en place des projets innovants fondés sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Son approche se veut celle de la recherche action qui consiste à accompagner les acteurs de terrain autour des problèmes clés rencontrés dans la mise en œuvre de l'innovation pédagogique tout en observant leurs comportements et interactions à travers les usages et qui vise un changement plus ou moins progressif des situations d'éducation avec la participation des acteurs et intervenants concernés [1].

Sur ce principe, elle s'est fixée quatre objectifs au sein de son contexte institutionnel :

- En prenant comme référence, le rapport COMPETICE : former et accompagner les acteurs universitaires (enseignants et personnels) pour aider à faire évoluer l'offre de formation de l'Etablissement des situations en présentiel ou présentiel enrichi vers celles de présentiel amélioré ou de situations mixtes ;
- Accompagner les changements amenés par la construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (C3ES) et le passage au système du LMD (Licence, Master, Doctorat) : en s'appuyant sur les TICE, améliorer et stabiliser les nouveaux projets d'information et de formation des équipes pédagogiques relatifs à cette nouvelle offre universitaire ;
- Participer à des projets d'envergure nationale (campus numériques, campus numériques en région), afin d'assurer la capitalisation et de valoriser l'Université ;
- Initier et conduire des projets d'envergure internationale (euro-méditerranéens) pour ajouter cette dimension aux formations de l'Université et l'ouvrir vers l'extérieur du territoire.

## Contexte

### Présentation de la CIP

C'est donc en tant que pôle d'appui – conseil – formation pour les équipes pédagogiques de l'Etablissement désireuses de mettre en place des projets innovants que la CIP met en place un ensemble d'actions et de moyens afin d'anticiper et de répondre aux divers besoins exprimés par les acteurs de l'université (équipes pédagogiques, direction, etc.) :

- **L'assistance et l'accompagnement de l'innovation pédagogique dans l'Université** à travers la mise en place d'un plan de formation, le développement d'un site Internet dédié à l'innovation pédagogique, et la conduite de projets pédagogiques innovants.
- **L'implication dans les projets de Formation Ouverte et A Distance (FOAD)** avec la mise en ligne de contenus pédagogiques et la mise en œuvre de sessions d'enseignement et de tutorat distants.
- **Le soutien au développement et aux usages d'outils et de méthodes de formation, d'auto-formation et d'auto-évaluation** pour la mise en place du LMD et la recherche de synergies fortes avec les services de formation professionnelle et de formation d'adultes (en particulier avec le SUFA – service universitaire de la formation tout au long de la vie) sur les problématiques de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).
- **La coordination des actions liées aux TICE** : la CIP est en interface avec les autres structures de l'Université telles que la cellule de valorisation de la recherche, le SUFA, le CISCAM (service informatique central), le Service du Personnel et le Service Commun de documentation. Elle assure également le relais des informations émanant des institutions telles que la Direction de la Technologie au Ministère ou les autres établissements universitaires.

Sur le terrain, la CIP peut être qualifiée de « petite » cellule d'innovation puisqu'elle ne comprend que cinq membres permanents : une chargée de mission aux TICE, et quatre demi ATER. Elle se réunit cependant de façon régulière (une fois par semaine).

### Contexte de la stratégie de déploiement de la CIP

En tant que service commun, la CIP intervient auprès de chacune des composantes de l'Université.

L'Université de la Méditerranée a une culture plus « facultaire » qu'universitaire : elle rassemble des UFR ayant leur propre histoire et culture parfois contradictoires entre elles (organisation centralisée ou décentralisée du développement des TICE, intégration transversale ou spécialisée des TICE par rapport aux filières, etc.).

De fait, face à cette réalité atomisée, la CIP rencontre des difficultés pour conduire une politique de façon suffisamment centrale et homogène.

*A titre d'exemple, un réseau de correspondants TICE a été mis en place entre les composantes afin, d'une part de faciliter les échanges avec la CIP et d'autre part de mettre en place un système de collaboration plus cohérent autour des TICE. Ce réseau n'a pas fonctionné puisqu'il s'est quasiment limité à la circulation d'informations de premier niveau, mettant d'avantage en valeur les actions de chaque entité plutôt au détriment des projets concertés.*

D'autre part, la CIP se heurte à des stratégies de valorisation personnelles et locales qui ont pour conséquence la mise à l'écart des actions centrales au profit de valorisations internes.

### Actions et productions de la CIP

Aujourd'hui, nous pouvons classer les actions et productions de la CIP selon sept axes :

- **La formation de formateurs.** Le plan de formation offre deux volets : l'ingénierie de conception et de production de ressources pédagogiques et la maîtrise des outils d'enseignement à distance (visio-conférence, plates-formes logicielles de télé-formation et tutorat à distance). Depuis maintenant deux ans, la FOAD constitue une des dimensions fortes du plan, à travers les thématiques relatives à la scénarisation de formation, la scénarisation de ressources pédagogiques et l'accompagnement distant. Néanmoins, les formations fondamentales en matière de TIC sont régulièrement jouées pour répondre à des besoins persistants. Par ailleurs, la CIP met l'accent sur la formation des futurs enseignants du supérieur en intervenant auprès du Centre d'Initiation à l'Enseignement Supérieur de PACA sur les thématiques citées.
- **Le suivi de projets pédagogiques innovants.** Cette action a pour principal objectif la création des conditions d'un déploiement cohérent et concerté de la production pédagogique numérisée : des stratégies de développement communes associées à une capitalisation des savoir-faire et des expériences sont systématiquement recherchées.  
L'action de la CIP à travers les projets pédagogiques innovants se situe en amont des actions de partenariats inter-universitaires. Elle vise à permettre à des enseignants d'atteindre un niveau de réalisation de leur projet au stade du « prototype », qui rend par la suite possible un positionnement légitime en tant qu'acteur préparé à entrer dans des projets d'envergure. La CIP accompagne ainsi deux types de projets pédagogiques innovants : les projets dits « locaux » et les projets euro-méditerranéens, qui s'appuient sur la dynamique de l'Université Virtuelle TETHYS et qui répondent aux programmes d'action et de financement européens de type INTERREG ou TEMPUS. *A titre d'exemple, la CIP, en tant que chef de projet, assure la coordination technique du programme INTERREG IIIb qui est un programme de coopération inter-régionale nord-sud regroupant les universités de 7 pays du bassin*

méditerranéen et dont l'un des axes principaux est la mise en œuvre de modules de formation à distance entre les universités participantes. Dans le cadre de ce programme, la CIP apporte son savoir-faire en matière de production de ressources pédagogiques et son expertise en FOAD par la formation et le suivi des enseignants sur les registres de la scénarisation de formation et l'accompagnement distant.

- **L'implication dans les projets nationaux de partenariats tels que les campus numériques.** De nombreuses composantes de l'Université font partie de campus numériques. Ces partenariats sont le fait d'équipes d'enseignants très impliquées dans les actions TICE et qui trouvent au sein des campus l'aide et l'ingénierie nécessaire à leur projet. Depuis deux ans la CIP accompagne et participe, entre autre, aux campus *FIPFOD*, *FORPRINT* et *ESS*. Les campus numériques sont l'occasion de partenariats nationaux. Ces partenariats font l'objet de mises en œuvre en « grandeur réelle ». A ce titre, le campus FIPFOD a donné naissance au réseau CAIFOD (Cellule d'Accompagnement à l'Ingénierie de Formation Ouverte et à Distance), dont l'objectif est l'organisation et la mise en œuvre d'actions d'accompagnement et de soutien à destination des acteurs universitaires. L'investissement dans FIPFOD s'est traduit depuis la rentrée 2002 par des tests et évaluations internes des dispositifs de formation et des actions de « transfert – appropriation » des modules pour le déploiement en interne et en externe (*vers des Universités du Maghreb, par exemple*). C'est dans ce contexte qu'ont été jouées les Ecoles d'été et d'automne 2002 et 2003, sur les thématiques de la « gestion de projets de FOAD » et de la « scénarisation de modules de FOAD ».
- **L'information et la communication autour de la cellule et des TICE.** Cette action se décline selon trois champs distincts : une activité de veille sur les TICE, des actions de communication autour de la CIP, un soutien aux composantes désireuses de se faire connaître pour leur engagement dans les TICE. A ce titre, la prise en main et l'utilisation de la plate-forme logicielle *Plei@d* – choisie par l'Université pour offrir aux utilisateurs une interface adaptée aux activités d'apprentissage et d'animation, font l'objet d'un enseignement dans le plan de formation.
- La CIP propose une activité de veille que l'on retrouve sur son site Internet<sup>1</sup>. Le site est dédié à l'innovation pédagogique et donne des informations sur les actions de la CIP, les événements organisés et les expériences pédagogiques. Il propose ponctuellement des dossiers sur l'actualité des TICE à l'Université. Par exemple, les fonctionnalités et les usages de *Star Office* ont été présentés après la signature d'un contrat entre l'Université et *Sun Microsystems*. De même, le passage de

l'Université au LMD a été l'occasion de faire le point sur les LCMS et les opportunités offertes par ces systèmes.

- Par ailleurs, afin d'informer l'ensemble des acteurs universitaires de son action et d'inciter les personnels à solliciter la cellule pour de futures collaborations, la CIP diffuse annuellement un rapport d'activités détaillé.
- Enfin, la cellule réalise à la demande des acteurs des supports de communication et de valorisation relatives à leurs projets, lorsqu'elle constate un manque de mobilisation ou de reconnaissance autour du projet.
- **Le conseil – l'expertise technique – la mise à disposition de matériel et de logiciels.** La CIP propose un ensemble d'outils ou de dispositifs permettant aux équipes pédagogiques de mieux gérer leurs échanges internes et leurs communications avec les étudiants.
- **La production et diffusion de ressources de formation.** En mettant à la disposition des enseignants la méthodologie SCENARI CHAIN, développée par l'Université Technologique de Compiègne, la CIP entend soutenir les projets pédagogiques innovants et inscrire l'Université dans la construction du schéma européen de l'Enseignement Supérieur. SCENARI permet de disposer rapidement de ressources de formation « multi-supports » accessibles de façon classique (imprimés) et à distance, grâce à la réutilisation de fonds pédagogiques existants. La CIP utilise SCENARI en intervenant sur l'ensemble d'une filière afin de faciliter la réalisation des parcours de formation différenciés et la reconnaissance mutuelle des crédits de formation. Ainsi, une vingtaine de modules seront mis en œuvre auprès des étudiants à la rentrée prochaine. L'effort est particulièrement porté sur deux composantes : la Faculté de Médecine et celle des Sciences Economiques et de Gestion, ce qui répond à une stratégie de la cellule qui sera ensuite explicitée.
- **La coordination et l'organisation des réseaux d'acteurs (composantes, services) au niveau local.** En tant que service commun, la CIP doit et s'efforce d'être l'interface des différents services et composantes sur les sujets relatifs aux TICE. Ainsi, elle travaille en collaboration de plus en plus étroite avec le SUFA et a fait de la Construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (C3ES) un axe d'action structurant du déploiement des TICE dans l'Université.

Par ailleurs, la CIP réalise un travail de valorisation des projets TICE auxquels elle participe en s'investissant dans les domaines de la recherche et de la prospection. Par exemple, le programme *INTERREG IIIb* constitue un terrain d'expérimentation et de recherche sur les thématiques de l'industrialisation de la formation et de l'accompagnement distant « instrumenté ».

Enfin, la CIP effectue ponctuellement le bilan des actions qu'elle mène afin d'en informer les acteurs

<sup>1</sup><http://www.mediterranee.univ-mrs.fr/cip/missions.htm>

locaux. Ce travail d'auto-évaluation a par exemple donné lieu à la réalisation d'un diaporama, disponible sur le site de l'Université et sous forme de CD-Rom<sup>2</sup>.

L'analyse des actions et productions de la CIP met en évidence des phases successives dans la stratégie de changement au sein de l'Université.

## Analyse

Aujourd'hui, nombreuses cellules d'innovation implantées au sein des Universités usent de diverses stratégies pour s'y déployer. Cette partie expose et analyse celle de la CIP. D'une part, ses axes stratégiques sont présentés chronologiquement afin d'en faire émerger les vecteurs de déploiement (capitalisation, contextualisation, hybridation). D'autre part, son modèle de changement est analysé à la lumière des notions d'« appropriation distanciée » et de « démarche combinée ».

## Phases de déploiement et axes stratégiques

Jusqu'à aujourd'hui, en tant que « petite » cellule, la CIP a donné la priorité à certaines actions et productions afin de ne pas avoir à mener de front les sept axes présentés précédemment. Ainsi, leur analyse révèle que depuis 2002, malgré certains invariants, ils constituent de manière alternée les points forts de sa stratégie de déploiement des TICE.

Les actions de la CIP peuvent être classées selon une logique temporelle. Cette logique correspond aux différentes stratégies de déploiement de la CIP qui se sont succédées, voire chevauchées, dans le temps. Mis à part les « invariants » temporels, nous distinguons deux phases de déploiement, reprises dans le schéma suivant :

De manière simplifiée, hormis l'axe « production et diffusion de ressources de formation » (*représenté en rouge car correspondant à la phase 2 du déploiement*), toutes les actions et productions de la CIP constituent depuis 2002 les « invariants temporels » de sa stratégie de déploiement (*ces invariants apparaissent en bleu*). Elles ont toujours fait partie de cette stratégie.

Cependant, si l'on observe de manière plus précise les déclinaisons de ces différentes actions et productions, deux grandes phases apparaissent :

Dans un premier temps, la stratégie de déploiement des TICE et de changement dans l'Université a été très orientée autour des problématiques relatives à la FOAD. En effet, pour l'année universitaire 2002/2003 la CIP a joué l'offre de formation du Campus numérique FIPFOD en interne auprès des enseignants (*plan de formation et Ecoles d'été 2002 et d'automne 2003*) et des futurs enseignants (*intervention auprès du CIES*) ainsi qu'en externe auprès d'enseignants maghrébins (*Ecole d'automne 2003*). Par ailleurs, c'est à l'occasion de ce partenariat FIPFOD que la CIP s'est engagée dans CAIFOD. Cette première phase de déploiement apparaît en vert dans le schéma

précédent. Elle correspond au premier axe de la stratégie menée par la CIP autour de la FOAD. Il s'agissait alors d'accompagner les enseignants dans leurs projets autour de cette problématique, au travers d'actions de formation et d'expertise sur les projets.

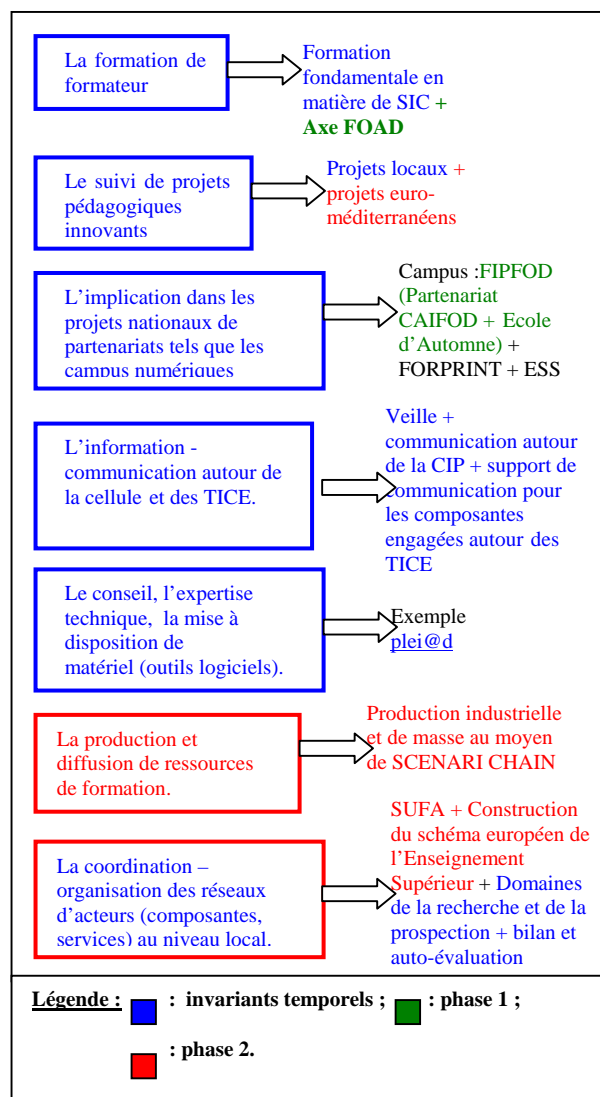


Figure 1. Classement des domaines d'actions de la CIP en fonction des phases temporelles.

Dans un second temps, la stratégie de déploiement et de changement de la CIP a mis l'accent sur la production « industrielle » des supports de formation tout en adoptant une démarche rationalisée. Cette deuxième phase apparaît en rouge dans le schéma. Ce changement de stratégie correspond entre autre à l'entrée effective de l'Université dans le LMD, ainsi qu'à la réforme de la formation professionnelle. Par ailleurs, cette nouvelle stratégie répond à l'engagement de l'Etablissement auprès des autres Universités méditerranéennes à travers l'Université Virtuelle TETHYS – le programme INTERREG IIIB, utilise à ce titre des ressources scénarisées au moyen du logiciel SCENARI.

<sup>2</sup> Pour visionner le diaporama : <http://www.mediterranee.univ-mrs.fr/cip/index.htm>

Ainsi, à une démarche centrée sur la FOAD et l'accompagnement localisé et ponctuel de projets pédagogiques innovants, la CIP a préféré une démarche plus industrielle en développant une chaîne de production de supports pédagogiques. Cependant, cette première analyse doit être affinée : nous allons voir que sur le terrain il ne s'agit pas d'abandonner totalement une stratégie pour une autre...

### Les vecteurs de déploiement

Au sein de l'analyse des phases de déploiement, trois dimensions émergent du travail de la CIP. Ces dimensions constituent les vecteurs caractéristiques de la démarche et des réflexions des acteurs de la cellule sur la conduite du changement.

#### La capitalisation

La capitalisation est un axe fondamental de la stratégie de la CIP car elle ne peut constituer un pôle d'innovation à partir de ses seules ressources internes. La vision développée à la CIP s'est rapidement éloignée de l'acception courante de la « capitalisation » comme la gestion d'un stock défini ou définissable de connaissances ou compétences. Diverses expériences de transfert-appropriation nous amènent à poser le postulat selon lequel l'essentiel de ce qui est capitalisé échappe à une analyse en terme de stock. Il s'agit plus finement d'une « imprégnation », avec un versant informel auquel il est nécessaire de prêter une attention soutenue.

L'imprégnation passe essentiellement par la médiation humaine. Elle est toujours « médiée ». Ainsi, les projets de partenariat nationaux constituent probablement la meilleure source d'imprégnation : ils nécessitent la mise en œuvre de l'ensemble des facteurs qui concourent au développement des compétences formelles et informelles de l'ingénierie pédagogique.

Ensuite, la CIP a dû faire face à une problématique récurrente de la capitalisation : le manque chronique de temps pour s'approprier les expériences. Aux règles classiques permettant de palier à ce phénomène (*sélection des sources, constitution d'archives, définition de temps d'évaluation*), la cellule a ajouté la réalisation de supports d'information sur ses actions, en les pensant comme des « objets-intermédiaires » de la prise de distance par rapport aux expériences vécues.

#### La contextualisation

Nous aborderons dans cette partie deux points centraux :

- La double causalité entre évolutions de l'environnement et actions de la cellule,
- La question de l'échelle de l'action.

La connaissance du terrain local, support essentiel de la contextualisation des expériences capitalisées est toujours difficile, le terrain se révélant systématiquement fluctuant et complexe. Pour les acteurs de la cellule, la contextualisation relève en partie de la capacité à rendre structurantes des actions qui sont liées aux évolutions du contexte.

Dans le cas de la réforme LMD, on a pu constater une double causalité entre les actions et les évolutions

du contexte. Cette structuration réciproque est de plus en plus visible : d'une part, les nouvelles modalités de formation sont façonnantes pour les actions de la CIP (*par exemple, le besoin de supports de formation mobilisables pour des niveaux et domaines différents*), d'autre part et simultanément, les actions CIP permettent de concrétiser certains aspects de la réforme qui posent problèmes aux acteurs (*on pense ici particulièrement à la VAE, la CIP proposant un passage progressif à la FOAD pour les formations qui sont particulièrement concernées*).

Mais les facteurs décisifs de la réussite de la contextualisation se situent probablement tout autant dans la capacité à définir correctement l'échelle d'action au sein de l'université.

La CIP recherche systématiquement des « effets d'imitation » en s'appuyant sur les usages de certains acteurs-clé pour faire entrer durablement les TICE dans une composante. Le motif stratégique sous-tendant cette démarche s'appuie sur le constat selon lequel il est moins efficace de se situer sur l'un ou l'autre des deux registres habituels pour un déploiement des TICE : les échanges en face à face ou l'action sur la « masse ». La programmation des actions et le choix des projets sont alors guidés par la recherche d'action à l'échelon intermédiaire, qui correspond au groupe ou plus précisément à la « communauté ».

Concrètement, lorsqu'un acteur isolé nous sollicite nous répondons à ses besoins en l'incitant à constituer un groupe étendu autour de son projet. La production de supports de communication est un des outils utilisés, le « relationnel » étant un autre point décisif dans ce cadre. Il faut noter ici que cette volonté de faire émerger des « communautiques » d'acteurs procède d'effets d'expériences au sein de la CIP, pour faire face à l'isolement des acteurs.

*A contrario*, lorsque le nombre d'acteurs et la diversité des entités qui sont parties prenantes nous paraissent trop élevés, il s'agit alors de fractionner cet ensemble hétérogène. C'est typiquement le cas des projets euro-méditerranéens qui réunissent un nombre conséquent d'acteurs.

Cette volonté d'intervention à l'échelon intermédiaire de la communauté est à étudier et à « accepter » en termes stratégiques. Conséquemment, la CIP ne peut faire valoir de résultats quantitatifs « massifs » sur le court terme. La contre-partie de ce constat est évidemment que le travail de fond mené auprès des communautés impulse un changement plus profond, avec une indépendance progressive par rapport à l'action directe de la CIP.

Il s'agit donc bien d'un choix opérationnel sur le niveau ou l'échelle de l'action, et qui vise à rester à l'équilibre entre des pôles extrêmes qui ne nous permettent pas de contrôler correctement notre action.

#### L'hybridation des ressources, des moyens et des démarches

Deux problématiques pour cette sous-partie :

- L'hybridation des ressources et des moyens émerge « spontanément » des contraintes de terrain, mais elle peut et doit être réfléchie au sein de la stratégie de déploiement,



- L'hybridation des ressources et des moyens est indissociable de l'hybridation des démarches.

La notion d'hybridation des ressources vient de l'économie sociale et solidaire. Il semble pertinent de travailler à la transposition de cette notion dans le champ des TICE, parce qu'elle restitue bien une dimension importante du déploiement des TICE dans notre contexte.

Le constat de départ est le suivant : l'utilisation d'un outil ou d'une méthode produit des effets qui ne sont jamais « circonscrits » à un aspect, à un niveau de l'action. De plus, le poids de chaque facteur par rapport aux effets produits diverge selon l'aspect ou le niveau à partir duquel on évalue ce facteur. Concrètement, l'hybridation des ressources et des moyens émerge spontanément des contraintes de terrain, au travers par exemple de la réutilisation de supports de formation dans des contextes et dispositifs différents, etc.

Il nous a donc paru intéressant de chercher à analyser et à utiliser de façon réfléchie et stratégique cette hybridation des ressources et des moyens.

Pour prendre un exemple en grandeur réelle avec le programme INTERREG IIIb, on y retrouve à la fois une hybridation des moyens (*utilisation de la chaîne de production de supports de formation en cours de déploiement*) et une hybridation des ressources (*interventions simultanées de la personne en charge des formations sur l'accompagnement distant auprès des enseignants locaux et des enseignants d'autres universités*).

La réflexion sur les potentialités et les limites de l'hybridation est encore à un stade embryonnaire mais elle semble cependant pouvoir constituer une voie intéressante face aux contraintes du terrain.

On peut également affiner l'analyse en remarquant que l'hybridation des ressources et des moyens implique systématiquement une hybridation des démarches. Chaque innovation s'accompagne d'une démarche la sous-tendant (ensemble d'idées, de pré-supposés, de postulats). Il est nécessaire de souligner que l'on ne peut exploiter cette innovation dans des contextes et pour des usages différents sans se poser la question de l'adaptation de la démarche. Cet aspect sera approfondi dans la dernière sous-partie, intitulée *Une démarche combinée entre « individualisation » et « industrialisation »*.

## Deux notions déterminantes au sein d'une nouvelle phase de changement institutionnel

### Le modèle de changement de la CIP

La confrontation entre les phases temporelles de déploiement et les vecteurs qui ont induit le passage d'une phase à une autre met en évidence l'entrée de la CIP dans un troisième temps de déploiement.

Si, dans un premier temps, la CIP s'est focalisée sur la FOAD en formant et accompagnant les enseignants de manière ponctuelle et localisée dans leurs projets innovants, la mise en contexte de la démarche FIPFOD au sein de l'Université a nécessité des ajustements qui ont conduit à un changement de stratégie, c'est-à-dire à

l'adoption d'une démarche « industrialisée » de production de ressources pédagogiques.

Cependant, il n'en reste pas moins que la mise en contexte de cette démarche a également amené la CIP à ajuster une fois de plus sa stratégie. Ainsi, la CIP a choisi d'enrichir la stratégie de production de masse par un accompagnement individualisé des enseignants et l'assouplissement de certains aspects des processus formalisés. D'une part, la démarche « industrielle » constitue une solution fiable pour déployer des ressources numérisées. D'autre part, l'accompagnement localisé des enseignants en fonction de leurs contextes et besoins constitue un moyen d'enrichir et d'assouplir cette démarche rationalisée.

À la lumière de cette analyse, nous pouvons donc dire que la CIP, en entrant dans une troisième phase de déploiement des TICE dans l'Université, a mis en œuvre un modèle de changement fondé sur l'articulation entre « individualisation » et « industrialisation ».

Dans un souci d'analyse de ce nouveau modèle de changement, nous pouvons faire émerger deux notions, qui focalisent l'attention des acteurs de la CIP pour la période à venir : « l'appropriation distanciée » et la « démarche combinée ».

### L'appropriation distanciée au sein d'un modèle oscillatoire

La CIP a une tendance « naturelle » à rechercher une identification forte auprès de cellules aptes à développer des innovations pédagogiques majeures, qui relèvent de l'innovation de procédé ou de l'innovation de moyen. Ainsi, la collaboration avec l'ENST et l'UTC au sein de FIPFOD, a conduit la cellule à une identification forte avec la démarche et les réflexions développées. Cependant, après cette phase d'appropriation-identification, l'expérimentation sur notre terrain a progressivement soulevé des contradictions et des dissensus. Pour exemple, la scénarisation de modules complets de FOAD, si elle a donné l'envie à de nombreux enseignants de pouvoir entrer dans de nouvelles perspectives pédagogiques, n'a que faiblement été suivie d'une mise en œuvre durable. La transformation nécessaire de l'existant se révélant bien trop profonde, au regard des moyens de la CIP ainsi qu'à la situation des acteurs de terrain. Mais l'erreur serait ici de considérer qu'une approche FOAD « exigeante » en matière d'innovation et de pédagogie est une mauvaise piste pour le déploiement dans notre contexte, car il s'agit d'un apport qui agit en profondeur sur le changement institutionnel et dont les résultats sont à évaluer sur le moyen ou le long terme.

De fait, la cellule est progressivement entrée dans une phase de distanciation par rapport à ce modèle de développement. Cette distanciation avait un double objectif : mieux adapter les apports de la démarche FIPFOD aux besoins locaux et réfléchir à l'articulation possible entre les outils, méthodes et démarches préexistantes à la CIP avec la valeur ajoutée de FIPFOD.

L'appropriation distanciée se trouve donc à un point de rencontre entre la capitalisation et la contextualisation. Cette modélisation s'appuie sur le constat d'une alternance continue mais variable des fonctions de distanciation et d'identification. La notion « d'appropriation distanciée » vise donc à mettre en exergue les phénomènes oscillatoires, difficiles à percevoir et donc à maîtriser, entre les deux pôles. Nous avons donc cherché à comprendre, afin de mieux les maîtriser, par quels "mécanismes" la cellule passait d'une posture à l'autre vis-à-vis des sources d'innovation externes.

Le premier mécanisme est celui de la nécessité pour la cellule de pouvoir s'appuyer sur une démarche globale, une vision des TICE et de la FOAD qui dépasse le simple point de vue technique ou méthodologique.

Ensuite, trois types « d'identifications » peuvent être isolés, en s'inspirant des travaux sur la « distanciation »<sup>3</sup> :

des identifications de contact, dites "médiées" (au contact des acteurs),

des identifications médiatisées (par un média, un logiciel, une méthodologie),

des identifications abstraites (à une idée, à un concept).

Nous pouvons donc conclure en soulignant que les mouvements de balancier ne sont pas totalement « maîtrisables » par les acteurs de la cellule. La dialectique parfois déstabilisante entre l'identification et la distanciation, entre le développement de nouvelles méthodes ou concepts et leur application sur le terrain est partie intégrante du processus de déploiement et doit donc être acceptée comme tel.

#### **Une démarche combinée entre « individualisation » et « industrialisation »**

Actuellement, une autre problématique centrale pour les cellules d'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur se situe au niveau de l'arbitrage entre « industrialisation » et « individualisation » des démarches. De la même façon que l'échelon d'action choisi par la CIP est celui de la communauté, à l'équilibre entre l'individu et la « masse », la troisième phase de déploiement des actions CIP est orientée de façon à proposer une démarche combinée entre « individualisation » et « industrialisation ». La conviction des acteurs de la CIP repose sur l'idée selon laquelle ces deux logiques manifestement contradictoires doivent être mises en situation de convergence parce qu'elles sont profondément complémentaires.

La question opérationnelle se situe finalement au-delà du débat lui-même : à quel moment et sur quels aspects est-il pertinent de procéder à une « rationalisation » ; à quel moment et sur quels aspects est-il pertinent de procéder à une « individualisation » ?

Le plan de déploiement de la CIP nous a donc conduit à distinguer les aspects « rationalisables » de

nos actions et projets de ceux qui ne l'étaient pas à partir de deux grands champs d'application :

- la production des supports de formation.
- L'accompagnement aux situations d'enseignement distant FOAD (en direction des enseignants et en direction des étudiants).

Ainsi, la production des supports de formation passe nécessairement de notre point de vue par une première phase à dominante « rationalisée ». A *contrario*, la formation et le suivi des formateurs pour les projets de partenariats s'effectuent à partir d'une dominante plus souple et personnalisée. Pour aller plus loin, s'il est nécessaire d'identifier la dominante de chaque action ou projet selon cet arbitrage, la réalité est plus complexe puisque pour toutes les actions analysées une démarche combinée entre les deux approches est à l'œuvre. C'est bien l'articulation entre des aspects rationalisés et des aspects « manufacturés » qui donne toute sa force à chaque action.

Pour illustrer ce propos d'un exemple, nous avons choisi, au sein de la stratégie de production de supports de formation, de mettre en œuvre une démarche à dominante rationalisée, mais nous faisons en sorte que la chaîne de production ne soit jamais en charge « maximale » et ce afin de proposer à chaque enseignant des possibilités de personnalisation.

## **Conclusion**

La cellule d'innovation pédagogique cherche donc, à l'issue de ces deux années, à trouver des équilibres entre les grands arbitrages qui sont au cœur de sa stratégie de déploiement des TICE. La tentative de modélisation qui est présentée ici reste modeste mais apparaît à l'ensemble des acteurs comme une démarche vitale pour la cellule et son action. L'analyse de ce qui est en jeu constitue un aspect particulièrement sensible du déploiement, la complexité et la fluctuation des situations nécessitant des réajustements permanents ainsi que la recherche de combinaison et d'hybridation plus pertinentes par rapport aux moyens disponibles et aux besoins exprimés ou latents.

## **Références**

- [1] Jacquinot-Delauney G. 2002. Les Sciences de l'Education et les Sciences de l'Information et de la Communication en dialogue : A propos des médias et des technologies éducatives. In *Actes du Premier Colloque franco-mexicain*, Mexico 8-10 avril 2002.

<sup>3</sup> Se référer par exemple aux travaux de Jean-Luc Michel dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication. <http://www.cetec-info.org/jlmichel/Pres.distanciation.html>